



## OWN verslumo įgūdžių įsivertinimo gairės

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Autoriai

Marius Ignatonis  
Rima Bačiulytė  
Ilona Kojelytė-Čepurnienė  
Marijus Vaisėta  
Ramunė Vadeikytė  
Ahmet Okan Yavuz  
Ercan KÜÇÜKARSLAN  
Céu Branco  
Carlo Smaldone Villani  
Francesca Pastorino Smaldone Villani  
Pierre Troton  
Jean-Marc Hetsch

*Europos Komisijos parama šio leidinio leidybai nereiškia pritarimo jo turiniui kuris atspindinčio tik autoriaus nuomonę, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už jokią čia pateiktos informacijos panaudojimą.*

## „OWN“ PROJEKTO KONSORCIUMAS

LIETUVOS IMITACINIŲ BENDROVIŲ ASOCIACIJA LIBA  
marius.ignatonis@liba.lt



PROMETEO  
carlo.smaldone@gmail.com



REEP  
jmh@reep.fr



ORTAKÖY 80. YIL MTAL  
aokanyavuz@gmail.com



EPRALIMA - ESCOLA PROFISSIONAL DOALTO LIMA  
ceubranco@epralima.pt



PROFESINIO MOKYMO CENTRAS ŽIRMŪNAI  
marijus.vaiseta@mczirmunai.lt



## Ilgūdžių apibrėžimas

### Idėjų vertinimo ilgūdžiai

Vertinant idėjas reikia atsižvelgti į daugelį veiksnių, pvz., sąnaudas, poveikį, vertę socialinei, kultūrinei ir ekonominei aplinkai ir pan. Norėdami pasirinkti geriausią idėją, turite turėti aiškius kriterijus.

Vienas iš iššūkių, su kuriais susiduria kiekvienas verslo įkūrėjas, yra pasirinkimas iš įvairių idėjų, kurių kyla jas generuojant.

Turite suprasti, kad verslo idėjos gali turėti skirtingą vertę, kuri gali būti naudojama įvairiais būdais, ir jums reikia sukurti tinkamą įgyvendinimo strategiją. Vertindami kiekvieną idėją turite nustatyti idėjos potencialą ir geriausius jos įgyvendinimo būdus. Yra įvairių įrankių, kontrolinių sąrašų, patarimų ir kriterijų idėjoms vertinti. Atminkite, kad kiekvieną kartą, kai priimate sprendimą, rizikuojate. Tačiau rizika yra būtina kuriant ir vystant verslą.

## Etiškas ir tvarus mąstymas

Etiškas ir tvarus mąstymas yra susijęs su verslo kūrėjo požiūriu, elgesiu, vertybėmis ir mąstymu, kad jis galėtų priimti etiškus sprendimus ir veikti tvariai.

Turėtumėte galvoti ne tik apie pelną, bet ir apie žmones bei planetą. Turite suvokti savo sprendimų ir elgesio poveikį tikslinei bendruomenei, rinkai, visuomenei ir aplinkai ilguoju laikotarpiu. Pradėdami savo verslą aktyviai padedate planetai dalyvaudami įvairiose tvariose idėjose ir veiksmuose, pvz.: atliekų nepalikimas, atsinaujinančiųjų išteklių energijos naudojimas, daiktų perdirbimas ir kt.

## Įgūdis pastebėti rinkos galimybes

Verslo galimybes taip pat galima vadinti idėjomis. Pirmas žingsnis bet kuriam startuoliui yra sugeneruoti idėją – tai tas momentas, kuris verslininkui leidžia atsiskleisti.

Daugelis iš mūsų nuolat susiduria su verslo galimybėmis. Tačiau nuspręsti, ko verta imtis, gali būti sunku. Nesvarbu, ar pradėsite naują verslą, ar bandote išplėsti esamą verslą pasinaudodami nauja galimybe – būtina žinoti, kaip tokias galimybes tinkamai įvertinti. Štai keletas dalykų, kuriuos turite apsvarstyti, kai sprendžiate, ar verta pasinaudoti verslo galimybe.

## Kūrybiškumo įgūdis

Kūrybiškumas – tai gebėjimas galvoti apie užduotį ar problemą nauju ar kitokiu būdu arba gebėjimas pasitelkti vaizduotę naujoms idėjoms generuoti.

Kūrybiškumas leidžia išspręsti sudėtingas problemas ar rasti įdomių būdų, kaip galvoti apie užduotis. Jei esate kūrybingas, į viską žvelgiate iš unikalios perspektyvos. Gebate rasti pasikartojimus ir susieti skirtingus dalykus, kad rastumėte galimybių. Su kūrybiškumu susijusi tam tikra rizika, tačiau galite parodyti, kad esate motyvuoti išbandyti dalykus, kurie dar nebuvo padaryti.

## Bendradarbiavimo įgūdis

Darbas su kitais žmonėmis versle atlieka labai svarbų vaidmenį. Auksinė taisyklė – būtina apjungti žmonių įgūdžius ir žinias bendram tikslui pasiekti.

Visi turėtume gebėti bendradarbiauti, kad įsitraukę į verslo pasaulį mokėtume susiderinti su komanda, partneriais ir suinteresuotosiomis šalimis. Komandiniu darbu ir bendradarbiavimu galime pakelti didelę naštą, kuri vienam žmogui būtų per sunki, niekam nepatiriant didelių sunkumų. Įvairovės pripažinimas, komandos dvasia, aktyvus klausymasis ir empatijos demonstravimas – tai raktiniai žodžiai, kuriuos reikėtų įsiminti visam laikui.

## Mokymosi per patirtį įgūdis

Visus savo asmeninius išgyvenimus (tiek pasiekimus, tiek nesėkmes) galime laikyti dalykais, iš kurių galime pasimokyti, kurie mums leidžia patobulinti asmeninius gebėjimus. Šiame dinamiškame ir nuolat besikeičiančiame pasaulyje mokomės įvairiai. Vienas

efektyviausių būdų ko nors išmokti – tai patirti pačiam. Neturėtume bijoti daryti klaidų. Jei niekada nepadarėte klaidos, vadinasi, niekada nedirbote. Galime pasimokyti ir iš kitų žmonių patirčių. Turėtume apmąstyti asmeninio mokymosi būdų svarbą ateities galimybėms ir pasirinkimams.

## Įgūdis imtis iniciatyvos ir tvarkytis su rizika

Įmonėse kasdien reikia nuolat rinktis vieną iš kelių galimybių, kuri tuo metu atrodo tinkamiausia. Svarbu priimti sprendimus! Bet kad galėtume priimti sprendimus, turime turėti tam tikrą informaciją ir prisiimti tam tikrą riziką. Rizika egzistuoja, nes yra nežinomybė.

Nepriklausomai nuo sprendimų priėmimo pobūdžio ir naudojamų pagalbinių metodų, rizika (taigi ir nesėkmės) yra neišvengiama.

Bendrovė gali ir turėtų mokytis iš klaidų taikydama efektyvų mokymosi aplinkos procesą. Būti verslininku – tai įgyvendinti svajones, net jei kyla rizika. Tai reiškia spręsti problemas net tada, kai neturite tam jėgų. Tai reiškia eiti per nežinomas vietas, net ir neturint kompasą. Tai reiškia, kad teks į aplinką pažvelgti taip, kaip niekas kitas nėra pažvelgęs. Tai suvokimas, kad tie, kurie laimi nesusidūrę su kliūtimis, tikrosios šlovės nepatiria. Tai ne tikėjimasis kažką paveldėti, o istorijos kūrimas. Kiek projektų buvo palikti nebaigti? Būti verslininku – tai ne laimės laukimas, o jos užkariavimas.

Iš pradžių šiuo terminu buvo vadinami žmonės, kurie „rizikuoja“ tarp pirkėjų ir pardavėjų arba kurie „prisiima“ užduotį įsteigti naują įmonę ir (arba) projektą.

Visi verslo projektai susiję su rizika, tačiau ją įveiks tik verslininko gebėjimas save motyvuoti ir pasitikėjimas lyderyste. Jo gebėjimas priimti sprendimus yra vienas iš pagrindinių elementų, kurie sudaro jo gebėjimą būti lyderiu ir suvokti, kad nesėkmė yra kaip bet kuris kitas rezultatas, jei iš jos pasimokoma.

Tad sprendimų priėmimui įtakos turi keli veiksniai, kaip antai sprendimų priėmėjo savybės, verslo kultūra, laikas ir turima informacija.

Sprendimų priėmimas nebūtinai yra vienišas užsiėmimas. Sprendimas gali būti priimamas grupėje ir yra net keletas tą pagrindžiančių metodiką, juolab sprendimų priėmimo procesas reiškia, kad turi būti įvykdyti keturi etapai: problemos nustatymas, alternatyvų išsiaiškinimas, geriausios alternatyvos pasirinkimas ir geriausio varianto įgyvendinimas.

## Vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai

Vadovavimas įmonei ir ypač ją sudarantiems žmonėms yra menas.

Nors tą dažnai atlieka tas pats asmuo, labai svarbu atskirti lyderio vaidmenį nuo vadovo vaidmens: nors vadovas yra atsakingas už pagrindinių organizacijos veiklos sprendimų priėmimą, lyderio misija yra sukurti ir įkūnyti įmonės viziją.

Sėkmingai lyderystei būtini geri bendravimo įgūdžiai.

Lyderis turi ne tik veiksmingai informuoti apie siekiamus tikslus ir kiekvieno darbuotojo vaidmenį bendroje įmonės strategijoje, bet ir apibrėžti siekiamus tikslus bei apdovanojimo sistemas.

Lyderis taip pat atsakingas už nuolatinio darbuotojų mokymo, universalumo ir lankstumo bei atsakomybės, inovacijų ir kūrybiškumo kultūros skatinimą.

Viena iš pagrindinių XXI amžiaus verslo tendencijų yra paremta komandiniu darbu, kuriame vis svarbesnis tampa strateginio valdymo lygmuo. Tai aktualu išmanesnėms įmonėms, autentiškiems mokymosi centrams ir spontaniškiems veiksams, kuriuose ypatingas dėmesys skiriamas žmogiškajam aspektui.



## Materialinių išteklių pajėgumų sutelkimas

Kiekvienai įmonei reikia materialinių išteklių. Todėl įmonės savininkui būtina gebėti sutelkti ir rasti tinkamą turtą ir išteklius.

Verslui būtina identifikuoti ir surinkti reikiamus materialinius išteklius: reikalingas nekilnojamojo turto įkūrimo, gamybos ir valdymo priemonės, ryšių išteklius, finansinį kapitalą, pinigų srautų rezervą, pradinis produktus, pirkimus, ryšių palaikymą... Šiuos materialinius išteklius reikia sutelkti perkant, nuomojant, dalijantis...

Labai svarbu, kad įmonės savininkas gebėtų įvertinti reikiamus materialinius išteklius, juos surasti ir integruoti jų sąnaudas, apskaičiuoti investicijų grąžą ir nuosavybės turėjimo ar nuomos pelningumą. Kiekvienas įmonės savininkas turi žinoti ir numatyti savo materialinių išteklių limitus bei kiekvieno išteklių finansinį poveikį visuotinei įmonės veiklai.

## Finansiniai įgūdžiai ir ekonominis raštingumas

Finansinė analizė ir planavimas yra sveiko verslo esmė. Gebėjimas planuoti ir skaičiuoti pinigų srautus ir sąnaudų padengimo ribą yra esminiai įmonės savininko įgūdžiai.

Gebėjimas įvertinti projekto finansinius poreikius, ieškoti finansavimo (nuosavų lėšų, partnerių, paskolų...) ir gebėjimas apskaičiuoti:

- projekto sąnaudas ir finansavimo poreikius,
- bendrovės pinigų srautus per 5 pirmuosius metus,
- verslo sąnaudų padengimo ribą ir pelningumą,

priemonės ir struktūrą, kurių reikia, kad kiekvieną dieną būtų galima sekti visus finansinius aspektus.

## Motyvacijos ir savivokos įgūdis

Motyvacija – tai tam tikras rinkinys energinių jėgų, kylančių tiek asmens viduje, tiek už jo ribų, kurios inicijuoja elgesį ir lemia jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę.

Apmąstykite savo poreikius, siekius ir norus trumpuoju, vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu. Nustatykite ir įvertinkite savo individualias ir grupines stipriąsias ir silpnąsias puses. Tikėkite savo sugebėjimu daryti įtaką įvykių eigai nepaisant nežinomybės, nesėkmių ir laikinų nesėkmių.

Būkite pasiryžę idėjas paversti veiksmais ir patenkinti savo poreikį kažko pasiekti. Būkite pasirengę būti kantrūs ir nenustokite stengtis siekti ilgalaikių asmeninių ar grupinių tikslų. Išlikite atsparūs susidūre su spaudimu, nelaimėmis ir laikinomis nesėkmėmis.

## Žmogiškųjų išteklių pajėgumų sutelkimas

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra procesas, kurio metu išanalizuojami organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikiai kintančiomis sąlygomis ir plėtojama veikla, būtina šiems poreikiams patenkinti.

Gaukite ir valdykite žmogiškuosius išteklius, kurių reikia idėjoms paversti veiksmais. Maksimaliai išnaudokite ribotus išteklius. Pasamdykite ir valdykite darbuotojus, kurių kompetencijų jums reikia bet kuriame verslo etape, įskaitant technines, teisingas, mokesčines, skaitmenines ar kitas kompetencijas (pvz., per tinkamas partnerystes, kontaktų mezgimą ar iš išorės užsakomas paslaugas).

Įkvėpkite ir sužavėkite savo bendradarbius. Gaukite paramą, kurios jums reikia, kad pasiektumėte vertingų rezultatų. Demonstruokite efektyvų bendravimą, gebėjimą įtikinti, derėtis ir būti lyderiu.

## OWN savarankiško testo scenarijai

- Ilgūdis** : Rinkos galimybių pastebėjimas – naudoti skirtingus metodus
- 1 scenarijus** : Kad būtumėte sėkmingi verslininkai, turite gebėti atpažinti galimybę ją pamatę. Kalbant konkrečiau, turite sugebėti nustatyti problemą ar spragą ir pasiūlyti naujovišką sprendimą.
- Klausimas** : Koks metodas, jūsų manymu, yra geras atspirties taškas ieškant naujoviško sprendimo nustatytai spragai?
- Atsakymai**
- A. Ieškoti problemų, kurių aplinkoje yra daugybė.
  - B. Žmonės norėtų sutaupyti laiko ir pinigų – tai yra geras atspirties taškas.
  - C. Pradėti nuo savo asmeninių problemų sprendimo.
  - D. Galimybės esmė – suprasti, ar kiti žmonės taip pat susiduria su panašia problema.

- Ilgūdis** : Rinkos galimybių pastebėjimas – realaus gyvenimo pavyzdžiai
- 2 scenarijus** : Marija su vyru grįžo iš užsienio prižiūrėti sergančio uošvio. Tada ji suprato, kad reikalinga asmeninė priežiūra. Jie norėjo pasitelkti technologijas, kurios leistų nuspėti, jog senyvas žmogus jaučiasi prastai. Dėl to jie sugalvojo sukurti prognozuojamosios sveikatos priežiūros platformą, kuri tam naudoja duomenų jutiklius. Augantis išmaniųjų telefonų naudojimas jiems suteikė galimybę įgyvendinti savo idėją.
- Klausimas** : Ar galėtumėte identifikuoti procesą, kurį jie taikė siekdami paskatinti savo naują verslą?
- Atsakymai**
- A. Stebėjimo ilgūdžiai ir nuolatinis progų ieškojimas yra sėkmingiems verslininkams būdingi bruožai.
  - B. Galimybės pastebėjimas tėra pirmas žingsnis, tačiau norint idėją paversti verslu reikia gerų vykdymo ilgūdžių.
  - C. Be to, galimybė turėtų turėti pakankamą rinką. Jei rinkoje nėra panašių produktų, tai lems, ar galimybė taps realybe.
  - D. Verslo galimybės yra lyg autobusai. Jei vieną praleisite, visada atvažiuos kitas.

- Ilgūdis** : Kūrybiškumas – ryšiai tarp skirtingų dalykų
- 3 scenarijus** : Kūrybingi žmonės randa ryšių tarp skirtingų idėjų ir panaudoja šiuos ryšius problemoms spręsti. Dažnai šie ryšiai atrandami, kai aktyviai negalvojate apie problemą ar užduotį. Kažkas kažką pasako arba kažką perskaitote, kas netikėtai siejasi su problema, ir staiga pažvelgiate į ją naujai. Buvimas naujoje aplinkoje arba patyrimas kažko, ko anksčiau nepatyrėte, taip pat leidžia pamatyti ryšius, kurie padės žvelgti į užduotis kitaip.
- Klausimas** : Koks geriausias būdas (ar vienas geriausių būdų) tobulinti savo kūrybinius įgūdžius?
- Atsakymai**
- A. Pradėti daryti pratimus, kurie priverstų apie tuos pačius dalykus galvoti kitaip.
  - B. Pavyzdžiui, grožinės literatūros skaitymas leidžia susipažinti su įdomiomis kūrybinėmis koncepcijomis, tokiomis kaip sudėtingi pasauliai, siužetai, dėlionės ir personažai.
  - C. Pabandykite kiekvienos dienos pabaigoje savo mintis užrašyti dienoraštyje.
  - D. Jei klausotės pristatymo, galite nupiešti kažką panašaus į tai, ką girdite.

- Ilgūdis** : Kūrybiškumas – ryšiai tarp skirtingų dalykų
- 4 scenarijus** : Savo kūrybiškumo atskleidimas gali padėti jums eksperimentuoti. Kad ir kokia neįprasta idėja būtų, kūrybingas žmogus nori ją išbandyti ir patikrinti, ar ji veikia. Jis nesėkmę laiko galimybe pasimokyti ir tobulėti. Norėdami ugdyti šį ilgūdį, bandykite spręsti problemą koreguodami ir permąstydami savo idėjas, kol rasite sprendimą.
- Klausimas** : Eksperimentavimas ir bandymas – vienas geriausių būdų tobulinti kūrybinius ilgūdžius ir padidinti tikimybę sugalvoti naujų idėjų. Tad kaip šį procesą padaryti efektyvesnį?
- Atsakymai**
- A. Jei turite galimybę, pasirinkite būti tarp žmonių, kurie nėra panašūs į jus.
  - B. Vienas iš protinės mankštos būdų – tiesiog skaityti.
  - C. Reguliari mankšta, net jei ji trunka tik 20–30 minučių du ar tris kartus per savaitę, yra vienas iš būdų pasiekti geriausią savo darbinę formą.
  - D. Papildomai prie kūrybiškumo ugdymo, piešimas ar idėjų užsirašymas gali padėti geriau apdoroti informaciją.

- Ilgūdis** : Idėjos vertinimas
- 5 scenarijus** : Manote, kad turite originalią, pelningą ir klientui naudingą verslo idėją, bet turite rasti jai finansavimą. Turite sugalvoti, kaip ją pristatyti investuotojams.
- Klausimas** : Kaip įvertinsite savo verslo idėją prieš kreipdamiesi dėl finansavimo?
- Atsakymai**
- A. Aprašysiu savo idėją ir kreipiuosi dėl finansavimo, nes esu įsitikinęs, kad ši idėja yra gera.
  - B. Atliksiu rinkos poreikių ir problemų tyrimą, kad įrodyčiau, jog atitinkama problema egzistuoja, remdamasis statistiniais, ekonominiais ar kitais duomenimis ir šaltiniais.
  - C. Aptarsiu su artimiausiais draugais ir jiems pritarus kreipsiuosi dėl finansavimo.
  - D. Atliksiu individualų vertinimą remdamasis rinkos poreikių ir problemų tyrimu, o tada pasikonsultuosiu su ekspertais.

- Įgūdis** : Idėjos vertinimas
- 6 scenarijus** : Po idėjų generavimo sesijos turite beveik 10 verslo idėjų. Turite jas įvertinti ir įgyvendinimui pasirinkti tik vieną – aktualiausią.
- Klausimas** : Pagal kokius prioritetus vertinsite šias idėjas ir atrinksite tą vienintelę?
- Atsakymai**
- A. Reitinguosiu visas idėjas pagal idėjų vertinimo kriterijus, nes labai svarbu užtikrinti, kad atrinkčiau tinkamiausią ir geriausią idėją.
  - B. Pasirinksiu vieną idėją, kuri atrodo geriausia, ir stengsiuosi ją įgyvendinti.
  - C. Įvertinsiu visas idėjas ir atrinksiu tą, kuri visiškai atitiktų mano savybes, patirtį ir verslo planus.
  - D. Pasirinksiu vieną idėją, kuri atrodo paprasčiausia, ir stengsiuosi ją įgyvendinti.



- Ilgūdis** : Etiškas ir tvarus mąstymas
- 7 scenarijus** : Turite verslo idėją ir norite, kad jūsų verslas būtų draugiškas aplinkai.
- Klausimas** : Kokių veiksmų imsitės verslo pradžios etape, kad tai užtikrintumėte?
- Atsakymai**
- A. Imsiuosi atitinkamų iniciatyvų, o tada jas reklamuojau kaip tvarumo siekį.
  - B. Konsultuosiuosi su ekspertais, ieškosiu gerų pavyzdžių ir sudarysiu strateginį planą, kuriame mano pastangos tikrai galės turėti teigiamos įtakos aplinkai.
  - C. Stengsiuosi demonstruoti draugiškumą aplinkai, bet veiksmų imtis neskubėsiu, nes svarbiausia – verslas, ir tik po to tvarumas.
  - D. Suplanuosiu nedidelį žingsnį ir prieš jį pasinerdamas nuodugniai išnagrinėsiu šią temą, kad visi tikslai būtų pasiekti organizuotai.

- Ilgūdis** : Etiškas ir tvarus mąstymas
- 8 scenarijus** : Dirbdami kažkuriuo metu sužinote, kad turite prieigą prie neskelbtinų duomenų ir kitos asmeninės verslo partnerio įmonės informacijos. Galėtumėte panaudoti šiuos duomenis savo verslo plėtrai.
- Klausimas** : Kaip elgtumėtės?
- Atsakymai**
- A. Pasiliksiu šią informaciją ir nieko su ja nedarysiu.
  - B. Būsiu atsargus ir vengsiu peržiūrėti šiuos duomenis ir informaciją, kuri, mano žiniomis, yra konfidenciali ir privati.
  - C. Neskaitysiu šios informacijos ir kreipsiuosi į savo verslo partnerį, kad išspręstumėme šią situaciją kartu.
  - D. Atidžiai viską perskaitysiu, kad suprasčiau, kas iš tiesų yra neskelbtina, o kas nėra.

- Ilgūdis** : Motyvacija ir savivoka
- 9 scenarijus** : Jūsų laukia svarbi užduotis ir bijote, kad nebūsite pasiruošę šiam iššūkiui, kad jums gali nepavykti.
- Klausimas** : Ką darysite?
- Atsakymai**
- A. Nuspręsiu priimti šį iššūkį pozityviai ir bet kokią klaidą vertinsiu kaip mokymosi galimybę.
  - B. Nuspręsiu praleisti užduotį, kad neprisidaryčiau gėdos.
  - C. Prašysiu pagalbos iš kitų žmonių, pasistengsiu perduoti ar pasidalinti šia užduotimi su kuo nors kitu.
  - D. Stengsiuosi ieškoti informacijos ir priemonių, kad geriau susipažinčiau su užduoties tema ir pasiruoščiau ją įvykdyti, net jei ji mane išves iš komforto zonos.

**Įgūdis** : Motyvacijos ir savivokos įgūdis

**10 scenarijus** : Laukia ilgalaikę užduotis, tačiau visa neturite motyvacijos jos imtis, nes tam reikia daug administracinio darbo.

**Klausimas** : Kaip elgsitės?

- Atsakymai**
- A. Šią užduotį atliksiu tik todėl, kad jaučiu, jog turiu.
  - B. Išskaidysiu ilgalaikę užduotį į lengvai apčiuopiamus ir pasiekiamus tikslus ir bandysiu juos atlikti žingsnis po žingsnio.
  - C. Stengsiuosi išsiaiškinti pagrindinę šios užduoties atlikimo priežastį ir kokią vertę ji duoda.
  - D. Nekenčiu administracinio darbo ir nematau jo prasmės, todėl atsisakyčiau tai daryti.

- Įgūdis** : Žmogiškųjų išteklių pajėgumų sutelkimas
- 11 scenarijus** : Esate už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakingas asmuo. Vienas labai svarbus darbuotojas paliko jūsų įmonę, todėl turite rasti naują darbuotoją.
- Klausimas** : Kokių veiksmų imsitės, kad surastumėte naują darbuotoją?
- Atsakymai**
- A. Pirmiausia pažvelgsiu į savo įmonę, nes galbūt jau turiu tokį žmogų ar žmones, kurie galėtų užimti šias pareigas, ir tokiu būdu tęsiu atrankos procesą. Jei tokio nerasiu, sukursiu darbo skelbimą interneto svetainėse ir tęsiu atrankos procedūrą.
  - B. Išsiųsiu pranešimą apie laisvą darbo vietą mano įmonėje, taip pat surinksiu kuo daugiau CV iš kandidatų, kurie atsakė į įvairius svetainės darbo skelbimus, tuomet išanalizuosiu visus CV, išrinksiu geriausią ir pasiūlysiu žmogui darbą.
  - C. Pagalvosiu, kokio tipo žmogaus mūsų įmonėje tikrai reikia, parengsiu darbo skelbimą apie laisvą darbo vietą ir paskelbsiu jį konkrečiose interneto svetainėse. Gavęs CV, atrinksiu kelis žmones pokalbiui ir tada priimsiu sprendimą.
  - D. Ieškosiu darbo ieškančių žmonių iš išorės ir priimsiu pirmąjį, kuris ateis į darbo pokalbį.
- Įgūdis** : Žmogiškųjų išteklių pajėgumų sutelkimas

**12 scenarijus** : Vieno darbuotojo darbo kokybė pradeda sparčiai blogėti, kiti darbuotojai tai pastebi.

**Klausimas** : Kaip manote, koks yra geras šios situacijos sprendimas?

- Atsakymai**
- A. Kol kiti darbuotojai man apie tai dar neužsiminė, pasikalbėsiu su tuo darbuotoju ir pabandysiu suprasti kokybės pablogėjimo priežastį.
  - B. Nesikišiu, kol nesulauksiu skundų iš kitų darbuotojų ar klientų.
  - C. Sukursiu ir taikysiu darbuotojų darbo kontrolės sistemą, apimančią stebėseną ir reguliarius pokalbius su darbuotojais.
  - D. Jei kiti darbuotojai iškels šį klausimą, turėsiu įsitraukti ir paklausti dėl kokybės pablogėjimo.

**Įgūdis** : Materialinių išteklių pajėgumų sutelkimas

**13 scenarijus** : Apibrėžęs savo projekto veiklos planą, sąnaudas ir finansinius poreikius, užsiminiau, kad man trūksta sandėliavimo vietos.

**Klausimas** : Kokių veiksmų turėčiau imtis?

- Atsakymai**
- A. Einu pas draugus ir močiutę ir bandau naudotis jų rūsiu ar garažu.
  - B. Sukuriu verslo plano pristatymą ir kreipiuosi į prekybos rūmus ar verslo steigimo klubą, kad rasčiau galimus partnerius, kurie turi tokios vietos.
  - C. Sukuriu verslo plano pristatymą ir kreipiuosi į nekilnojamojo turto bendroves dėl patalpų nuomos.
  - D. Sustabdau savo projektą.

**Ilgūdis** : Materialinių išteklių pajėgumų sutelkimas

**14 scenarijus** : Apibrėžę projekto sąnaudas, pinigų srautus ir sąnaudų padengimo ribą, užsiminėte, kad jūsų projektui reikia papildomų finansavimo išteklių.

**Klausimas** : Kokių veiksmų imsitės, kad rastumėte papildomų finansinių išteklių?

**Atsakymai**

- A. Eisiu pas draugus ir močiutę ir bandysiu juos įtikinti dalyvauti mano versle.
- B. Sukursiu verslo plano pristatymą ir sutarsiu su kai kuriais bankais dėl vizito paskolai gauti.
- C. Sukursiu verslo plano pristatymą, užsiregistruosiu sutelktinio finansavimo svetainėje ir ieškosiu partnerių, norinčių gauti akcinio kapitalo.
- D. Sustabdau savo projektą.

**Įgūdis** : Finansiniai įgūdžiai ir ekonominis raštingumas

**15 scenarijus** : Apibrėžę projekto sąnaudas, pinigų srautus ir sąnaudų padengimo ribą, užsiminėte, kad jūsų komercinė veikla netaps pelninga net ir po 3 metų.



**Klausimas** : Kokių veiksmų imatės, kad išspręstumėte šią problemą?

**Atsakymai**

- A. Sustabdau savo projektą.
- B. Pritaikau savo verslo planą, kad įtraukčiau papildomų produktų / paslaugų ir išplėščiau galimą komercinę veiklą, kad ji būtų įvairesnė.
- C. Kreipiuosi į banką ir bandau gauti paskolą.
- D. Suprantu, kad prieš pradėdamas savo projektą turi užmegzti papildomą partnerystę, todėl bandau ieškoti naujų verslo partnerių.

**Įgūdis** : Finansiniai įgūdžiai ir ekonominis raštingumas

**16 scenarijus** : Pasirenkę pradėti savo verslą? Turite pasirinkti tinkamą įmonės išteklių planavimo (ERP) programinės įrangos paketą.

**Klausimas** : Kaip elgsitės, kad priimtumėte teisingą sprendimą?

- Atsakymai**
- A. Kreipiuosi į apskaitos biurą ir prašau patarimo, kurį ERP / buhalterijos paketą turėčiau pasirinkti pagal savo komercinę veiklą.
  - B. Renkuosi tą programinę įrangą, kurią man rekomendavo mano entuziastingas draugas.
  - C. Sukuriu savo „Excel“ finansines lenteles. Kam man reikia ERP programinės įrangos?
  - D. Atlieku analizę internete ir bandau palyginti įvairius programinės įrangos sprendimus, lygindamas jų funkcijas, raidą, kainą ir atitiktį bendrajam duomenų apsaugos reglamentui (BDAR).

**Įgūdis** : Imtis iniciatyvos ir tvarkytis su rizika

**17 scenarijus** : Kasdien vadovaujant įmonei reikia nuolat priimti sprendimus, kurie tikty tą konkrety momentą.

**Klausimas** : Kaip sumažinti riziką, kad bus priimtas neteisingas sprendimas?

- Atsakymai**
- A. Rizika yra sprendimų priėmimo proceso dalis, todėl priimu sprendimą, kuris man atrodo logiškas.
  - B. Prieš priimant sprendimą būtina pirmiausia surinkti visą informaciją, kad galėčiau pasirinkti vertingiausią variantą.
  - C. Rizika yra sprendimų priėmimo proceso dalis. Todėl, kad galėčiau priimti sprendimus ir prisiimti tam tikrą riziką, turiu turėti tam tikrą informaciją. Informaciją galima išmainyti į riziką: jei informacijos nerenku, sutaupau laiko ir pinigų, tačiau prisiimu didesnę riziką. Kita vertus, riziką galiu sumažinti surinkęs papildomos informacijos.
  - D. Mokomės iš savo nesėkmių! Kad ir kiek naudotume sprendimo priėmimo priemonių, niekada nepavyks visiškai pašalinti rizikos, nes ji yra verslo dalis. Tačiau organizacijos gali (ir turėtų) naudotis savo gebėjimu mokytis. Jei įmonės sukurs veiksmingas mokymosi sistemas, kurios joms leis išvengti klaidų, mokydamosi iš šių klaidų jos bus rimtai pasirengusios tapti labai konkurencingomis.

**Įgūdis** : Imtis iniciatyvos ir tvarkytis su rizika

**18 scenarijus** : Kai reikia priimti sprendimą ir atsižvelgti į objektyvius ir subjektyvius faktus, kurie gali turėti įtakos jo veiksmingumui, sprendimų priėmimo procese reikia atsižvelgti į tam tikrus kintamuosius.

**Klausimas** : Kaip priimti teisingą sprendimą?

- Atsakymai**
- A. Gero sprendimo esmė yra *apmąstymas prieš imantis veiksmų*, todėl pirmiau nurodyto sprendimų priėmimo modeliavimo proceso etapų seka turi būti vertinama atvirkštine tvarka. Pavyzdžiui, pirmiausia reikia atsižvelgti į rezultatą (kuris yra veiksmo rezultatas).
  - B. Gerų strateginių sprendimų priėmimo procesą galima įvaldyti tiesiog nuolat priimant sprendimus.
  - C. Tai priklauso nuo mano gebėjimų – neįmanoma tiesiog išmokti, kaip priimti gerą sprendimą.
  - D. Deja, dažnu atveju dėl nusivylimo susidūrus su sunkia problema ją išsprendus sukuriama dar didesnė problema.

**Ilgūdis** : Vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai

**19 scenarijus** : Vadovavimas verslui reikalauja prisiimti vadovavimo pareigas: planavimą, organizavimą, lyderystę ir kontrolę. Tačiau lyderystė versle ne visada reiškia vadovavimą, o vadovavimas verslui ne visada reiškia lyderystę. Kita vertus, lyderystė ir vadovavimas verslui gali įnešti skirtingomis kryptimis veikiančių jėgų, kurios gali pakenkti įmonės veiklai.

**Klausimas** : Kokį svorį turėtų turėti lyderystė ir (arba) vadovavimas, kad būtų užtikrinta veiksminga jūsų verslo veikla?

- Atsakymai**
- A. Manau, kad lyderystė skiriasi nuo vadovavimo, todėl įmonėje turėtų dominuoti tik viena iš šių jėgų.
  - B. Lyderystės įgūdžiams priskiriu tokį pat svorį kaip ir vadovavimo įgūdžiams, todėl svarbu juos naudoti subalansuotai, atsižvelgiant į situaciją, kurioje jie yra reikalingi.
  - C. Manau, kad turiu tinkamų ir pakankamų lyderystės įgūdžių, kad galėčiau būti įmonės lyderiu ir pasiekti laukiamų rezultatų.
  - D. Vadovavimas ir lyderystė yra mano pareigų dalis, todėl turiu turėti įgūdžių ir žinių apie įvairias metodikas ir priemones, kurios bus naudingos versle.

- Įgūdis** : Vadovavimas ir lyderystė
- 20 scenarijus** : Kai jau esate įsteigę įmonę, turite jai vadovauti, todėl turite pasitelkti įvairias priemones, kad įgyvendintumėte savo idėją ir pasiektumėte rezultatų.
- Klausimas** : Kaip padėti įsivažiuoti vadovavimo procesui?
- Atsakymai**
- A. Vadovavimas verslui reikalauja praktiškai įgyvendinti planavimo, organizavimo ir kontrolės procedūras.
  - B. Kad įmonė galėtų įgyti konkurencinį pranašumą.
  - C. Mano įsitikinimu, vadovavimas yra susijęs su sprendimų priėmimu ir jų įgyvendinimu.
  - D. Vadovavimas įmonei reikalauja specialių žinių ir turėtų būti priskirtas kitam asmeniui.

**Įgūdis** : Bendradarbiavimas

**21 scenarijus** : Radote sprendimą, kaip išspręsti įsisenėjusią problemą darbovietėje. Be to, sprendimą radusiam žmogui žadamas patrauklus atlygis, tačiau šiam sprendimui reikia komandinio darbo.

**Klausimas** : Kaip bendraujate su komandos draugais problemų sprendimo etapuose?

- Atsakymai**
- A. Įtraukiu tik tuos komandos draugus, kuriais pasitikiu ir kurie yra artimi.
  - B. Neinformuoju savo komandos draugų, kol nepasiekiamo rezultato.
  - C. Pasidalinu savo nuomone su savo komandos žmonėmis, juos įvertinu ir detaliai paaiškinu kiekvieno žmogaus pareigas komandoje, taip pat ir ataskaitoje, kurią apie tai parašysiu.
  - D. Pareiškiu, kad tai yra komandinės pastangos, bet pabrėžiu, jog esu projekto priešakyje.

**Įgūdis** : Bendradarbiavimas

**22 scenarijus** : Įstaiga, kurioje dirbate, sukuria naują komandą su žmonėmis iš skirtingų skyrių naujai iniciatyvai.

**Klausimas** : Koks jūsų požiūris į šią komandą, kurią sudaro žmonės, su kuriais anksčiau nedirbote?

- Atsakymai**
- A. Dalinuosi idėjomis su savo komandos draugais iš tų skyrių, kuriuos laikau susijusiais su manuoju.
  - B. Informuoju ne tik tuos, už kuriuos esu atsakingas, bet ir visą komandą.
  - C. Išanalizuoju visų komandos narių vaidmenį ir stengiuosi kuo labiau padėti kiekvienam iš jų.
  - D. Vykdu tik savo pareigas komandoje.



**Įgūdis** : Mokymosi per patirtį įgūdis

**23 scenarijus** : Praktikantas, kuris ką tik pradėjo su jumis dirbti, pasako, kad yra paprastesnis ir naudingesnis būdas už tą, kurį visada naudojote savo versle.

**Klausimas** : Kaip elgiatės?

- Atsakymai**
- A. Išbandau tai, ką patarė praktikantas, ir pateikiu jam atsiliepimus per palyginimus.
  - B. Išbandau praktikanto pasiūlytą būdą, nes manau, kad tai, kas yra nauja, visada yra geriau.
  - C. Sakau praktikantui, kad jis čia atvyko mokytis ir turi naudoti įmonės taikomą būdą.
  - D. Naudoju savo būdą, bet užsirašau pastabas, kurias vėliau peržiūrėsiu.

**Įgūdis** : Mokymosi per patirtį įgūdis

**24 scenarijus** : Ėmėtės naujoviškos iniciatyvos, kurią gerai ištyrėte, tačiau rezultatai buvo neigiami.

**Klausimas** : Kokių veiksmų imsitės?

**Atsakymai**

- A. Gilinsiuosi dar labiau ir pasitarsiu su ekspertais.
- B. Palauksiu, kol tai išbandys kiti.
- C. Nuo šiol naudosiu tik seniai išbandytus metodus.
- D. Pasimokysiu iš teigiamų ir neigiamų dalykų, kuriuos padariau išsamiai išanalizavęs savo procesus.

**25 scenarijus** : Ėmęsi teisingų veiksmų atgaivinate gerą idėją ir viskas atrodo gerai. Tačiau darote pažangą ne taip greitai, kaip norėtumėte, atsižvelgiant į jūsų tikslus.

**Klausimas** : Kokių veiksmų turėtumėte imtis, kad įveiktumėte šiuos iššūkius?

- Atsakymai**
- A. Stengiuosi pasisemti idėjų dalyvaudamas mugėse, susijusiose su mano sektoriumi.
  - B. Stengiuosi daug aktyviau ir efektyviau išnaudoti savo tinklą.
  - C. Įvedu į rinką inovatyvių produktų.
  - D. Tiesiog laikiu tinkamo laiko.

## Vertinimo taškai

Scenarijus	A	B	C	D	Scenarijus	A	B	C	D
1	4	1	2	3	14	1	3	4	2
2	3	2	4	1	15	2	4	1	3
3	2	4	1	3	16	4	2	1	3
4	3	1	4	2	17	1	2	3	4
5	1	3	2	4	18	4	3	1	2
6	4	2	3	1	19	2	4	1	3
7	2	4	1	3	20	4	3	2	1
8	1	3	4	2	21	2	1	4	3
9	3	1	2	4	22	2	3	4	1
10	2	4	3	1	23	4	2	1	3
11	4	2	3	1	24	3	2	1	4
12	3	1	4	2	25	2	4	3	1
13	2	4	3	1					

## Verslumo įgūdžių vertinimas

Jūsų rezultatas	Jūsų lygmuo	Kur esate...		Ko siekti...
25–39	<b>Pradinis lygmuo</b>	Sveiki atvykę! Atraskite savo verslumo įgūdžius!	Ženkite į verslumo pasaulį ir pasisemkite visko, ko reikia, kad taptumėte verslininku. Netrukus leisitės į kelionę, kurios metu tapsite puikiu verslininku.	Geriausias jūsų mokytojas – jūsų klaidos. Mokymasis iš savo klaidų yra verslumo esmė. Niekada to nepamirškite ir peržiūrėkite testą dar kartą.
40–54	<b>Mokymosi lygmuo</b>	Gera pradžia – meskite sau iššūkį!	Norėtumėte sužinoti apie verslumo įgūdžius daugiau? Pirma, tiesiog bandykite ir nebijokite klysti. Tai geriausias būdas mokytis ir tobulėti.	
55–69	<b>Augimo lygmuo</b>	Šaunu, nesustokite!	Einate teisingu keliu, kad taptumėte tikru verslininku. Yra dar daugiau dalykų, kuriuos galite atrasti – priimkite kitą iššūkį.	Rekomenduojame peržiūrėti kai kuriuos atsakymus ir pabandyti išsiaiškinti gilesnę jų logiką.
70–84	<b>Progresyvusis lygmuo</b>	Gera pažanga, pasiruoškite kitam lygmeniui!	Įvaldėte svarbiausius žingsnius ir šioje kelionėje jau esate toli pažengę.	
85–94	<b>Pažangusis lygmuo</b>	Puiku, jau beveik!	Nedaug trūksta. Nuėjote ilgą kelią ir įrodėte, kad turite tai, ko reikia. Dar truputį ir tapsite visišku profesionalu!	Galite perteikti savo patirtį kitiems ir bandyti rasti savo kelią.
95–100	<b>Išskirtinis lygmuo</b>	Nuostabu, jūs turite viską, ko reikia!	Fantastika, verslumo pasaulyje jaučiatės lyg žuvis vandeny. Dabar metas įtraukti kitus ir dalintis savo patirtimi. Nepamirškite – verslumo srityje visada rasite kažką naujo!	